

М. А. Сухарева

Организационная культура как субъективный фактор эффективности деятельности организации

В статье раскрывается понятие «организационная культура». Представлены результаты исследования типов организационной культуры, отношения сотрудников к работе, психологической атмосферы в коллективе коммерческой организации.

Ключевые слова: организационная культура, тип организационной культуры, удовлетворенность работой, психологическая атмосфера, эффективность деятельности.

М. А. Sukhareva

Organizational Culture as a Subjective Factor of Organization Activity Efficiency

In the article the concept of «organizational culture» is revealed. The results of research of organizational culture types, employees' satisfaction with work, psychological atmosphere in the staff of the commercial organization are presented.

Key words: organizational culture, type of organizational culture, satisfaction with work, psychological atmosphere, efficiency of activity.

В современном обществе конкурентоспособными являются организации, которые комплексно подходят к организации своей деятельности. Эффективность деятельности организации определяется комплексом факторов объективного и субъективного характера. Среди субъективных факторов наиболее существенную роль в обеспечении деятельности организации играют: психологический климат, взаимоотношения в коллективе, нормы и ценности, правила поведения, то, что составляет организационную культуру.

Высокий интерес к организационной культуре в США и Западной Европе был вызван продуманным продвижением самой идеи повышения эффективности деятельности организаций за счет создания этических ценностей, идеологии управления, сплочивающих коллектив, гуманизации предприятий и т. д. В настоящее время проблема формирования организационной культуры вызывает большой интерес в России.

Часто организационная культура трактуется как принимаемая идеология управления [3, с. 12].

Понятие «организационная культура» включает 3 элемента:

1. *Базовые предположения*, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях;

2. *Ценности (ценностные ориентации)*, которых придерживается член организации в принятии решений и последующих действиях;

3. *Символика*, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации.

Таким образом, *организационная культура* – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий [1, с. 262].

Задача нашего исследования состоит в определении влияния типа организационной культуры на эффективность деятельности малой коммерческой организации.

Исследование построено в 2 этапа:

1. Определение психологического климата организации, типа организационной культуры, удовлетворенности работой в организации в отношении отдельных сотрудников, структурных подразделений и организации в целом.

2. Оценка эффективности деятельности сотрудников и отделов организации.

Первый этап исследования проведен на выборке из 48 человек коммерческой организации (ООО), сфера деятельности – оказание правовых услуг юридическим и физическим лицам.

Первым шагом было определение типа организационной культуры в каждом структурном подразделении компании и организации в целом, что осуществлялось посредством методики OSAI (табл. 1). Авторы методики, – американские исследователи К. Камерон и Р. Куинн выделяют следующие типы организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная [2].

Опыт исследований по методике OSAI свидетельствует о том, что ценности каждого из типов культуры обязательно представлены в профиле культуры, но степень их выраженности разная. Для того, чтобы оценить доминирующий тип культуры, необходимо определить значимость различий между средними оценками всех типов

культуры. Только на основе применения метода сравнения средних, можно уверенно говорить о преобладании какого-то типа культуры в данной организации.

По результатам исследования преобладающий тип культуры в организации – клановый, исключение составляет один отдел (№ 2), в котором сформировался рыночный тип культуры (табл. 1). Необходимо рассмотреть этот феномен с точки зрения определения насколько клановый тип культуры эффективен для каждого отдела, организации в целом и вообще компаний, работающих в данной сфере; какой тип организационной культуры является наиболее предпочтительным для данной организации.

Таблица 1

Средние оценки сформировавшейся культуры организации

Отделы	Тип организационной культуры			
	Клан	Адхократия	Рынок	Бюрократия
1	30,95	19,83	27,52	23,05
2	25,92	24,12	28,45	21,30
3	36,37	23,15	22,90	18,37
4	28,62	26	23,84	18,12
5	38,7	23,3	24,15	18,7
6	35,94	31,12	21,00	12,86

Организации с *клановой культурой* фокусируют внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях, добром чувстве к потребителям. Организация объединяется за счет преданности и традиций. Высокое значение придается моральному климату, сплоченности коллектива. Успех определяется добрым чувством к потребителям и заботе о людях.

Организации с *рыночной культурой* акцентируют внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Главной заботой организации является выполнение поставленной задачи и достижение цели. Лидеры – твердые руководители и жесткие кон-

куренты. Организацию связывает желание победить. Пристальное внимание уделяется репутации и успеху фирмы. Успех определяется долей рынка, степенью проникновения на рынок.

Второй шаг – изучение психологической атмосферы (ПА) в коллективе по методике Ф. Фидлера. На основании индивидуальных профилей отдельных членов организации создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная оценка). Чем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе (табл. 2).

Таблица 2

Результаты исследования психологической атмосферы в отделах организации

Отдел	Показатель ПА	Уровень ПА
1	30,3	Выше среднего
2	29,5	Выше среднего
3	22,69	Ниже среднего
4	26,8	Ниже среднего

5	33,0	Выше среднего
6	22,4	Ниже среднего
По организации в целом	27,45	

Таким образом, в отделах № 1, 2 и 5 уровень психологической атмосферы выше среднего, что характеризуется как наименее благоприятный, в отделах № 3, 4 и 6 (ниже среднего), важно отметить схожую направленность деятельности данных отделов, далее необходимо определить влияние уровня психологической атмосферы на эффективность деятельности каждого отдела.

Следующим шагом исследования было выявление степени удовлетворенности сотрудников работой с помощью авторской методики, предполагающей измерение по 5-ти категориям: заработная плата, морально-психологический климат, режим работы – организация труда, престижность компании, внутригрупповые отношения. Показатели удовлетворенности работой в организации были получены по каждому отделу (табл. 3).

Отдел № 1 – степень удовлетворенности по каждой из категории низкая. Работников данного отдела наиболее устраивает удовлетворенность режимом работы, организацией труда, заработной платой и межгрупповыми отношениями. Отдел № 2 – степень удовлетворенности по первым 4-м категориям выше среднего, лишь 5-я категория, показывающая отношения между отделами значительно ниже, что свидетельствует о конкуренции отделов. Отдел № 3 – степень удовлетворенности выше среднего, наиболее высокий уровень удовлетворенности морально-психологическим климатом в отделе, престижностью компании. Отдел № 4 – степень удовле-

творенности по каждой из категории средняя. Отдел № 5 – степень удовлетворенности по каждой из категории выше среднего, за исключением отношений с другими отделами. Отдел № 6 – степень удовлетворенности по каждой из категории средняя или выше среднего.

Следующим шагом нашего исследования было изучение общей конфликтности сотрудников в каждом из отделов и в организации в целом (табл. 4).

Уровень конфликтности каждого из отделов – средний.

В результате исследования были выявлены преобладающий тип организационной культуры в организации в целом, тип организационной культуры каждого структурного подразделения, уровень психологической атмосферы в коллективе подразделения, удовлетворенность работой в компании, уровень конфликтности. Таким образом, основное внимание было сосредоточено на изучении каждого структурного подразделения, что позволяет продолжить исследование влияния организационной культуры на деятельность организации.

Приоритетными задачами следующего этапа исследования являются:

1. определение объективных показателей деятельности каждого сотрудника, структурного подразделения в целом (исходя из поставленных рабочих задач и выполнения плановых показателей);

Таблица 3

Показатели удовлетворенности работой в отделах организации

Отдел / Удовлетворенность	Заработная плата	Морально-психологический климат	Режим работы	Престиж компании	Отношения между группами	В целом по отделам
1	Низкий	Низкий	Низкий	Низкий	Ниже среднего	Низкий
2	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего
3	Выше среднего	Высокий	Выше среднего	Высокий	Выше среднего	Выше среднего
4	Выше среднего	Ниже среднего	Низкий	Ниже среднего	Выше среднего	Средний
5	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего
6	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего	Выше среднего
Процентное соотношение	Средний уровень –	Средний уровень – 41,67	Средний уровень – 37,5 %	Средний уровень – 43,75 %	Средний уровень – 52,08 %	

ношение от общего количества респондентов	54,17 %, низкий – 22,92 %, высокий – 22,92 %	%, Низкий – 25 %, Высокий – 33,33 %	Низкий – 33,33 %, Высокий – 29,17 %	Низкий – 25 %, Высокий – 31,25 %	Низкий – 18,75 %, Высокий – 29,17 %	
---	--	-------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------	--

Таблица 4

Уровень конфликтности сотрудников в отделах и в организации в целом

Отдел	Показатель	Уровень конфликтности
1	26,4	Средний
2	27,5	Средний
3	27,92	Средний
4	27,8	Средний
5	25,5	Средний
6	28,8	Средний
<i>По организации в целом</i>	<i>27,32</i>	<i>Средний</i>

2. установление с помощью методов математической статистики зависимости типа организационной культуры, уровня конфликтности, степени удовлетворенности работой в компании, уровня психологической атмосферы, с одной стороны, и эффективности работы отделов и сотрудников компании, с другой.

Библиографический список:

1. Виханский, О. С. Наумов, А. И. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2005. – 288 с.
 2. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / под

ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

3. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие, оценка [Текст] / О. Г. Тихомирова. – СПб : СПб ГУ ИТМО, 2008. – 156 с.

4. Сухарева, М. А. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации [Текст] / М. А. Сухарева // Школа молодых ученых Института педагогики и психологии: материалы научно-практической конференции аспирантов / под ред. М. И. Рожкова, А. В. Золотаревой. – Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2009 – 73 с.